

UNTER 4 AUGEN

Ich bin Abteilungsleiterin in der Verwaltung. Einer meiner Mitarbeiter hat den Verdacht geäußert, dass eine Kollegin von den anderen gemobbt wird. Auseinandersetzungen im Team sind aber doch normal. Woran erkenne ich Mobbing? Und was soll ich tun?

Coach Dr. Claudia Eilles-Matthiessen antwortet: Lieber Fragestellerin, gut, dass Sie sich um das Thema kümmern, denn Konfliktmanagement und der Umgang mit Mobbing sind Führungsaufgabe. Aber: Handeln Sie mit Bedacht, denn Sie wissen noch nicht, ob es sich bei dem Verdacht tatsächlich um Mobbing handelt. Was ist Mobbing? Bei Mobbing kommt es über einen längeren Zeitraum zu Mobbinghandlungen, die systematisch gegen eine Person gerichtet sind. Dazu zählt es, jemandem offensichtlich sinnlose oder selbstwertverletzende Aufgaben zu übertragen, ihn zu isolieren, auszugrenzen oder den Kontakt zu verweigern. Auch Angriffe gegen die Privatsphäre, Angriffe auf das Selbstwertgefühl durch Spott und abfällige Bemerkungen, Anschreien, Drohen, das Verbreiten von Gerüchten oder (seltener) sexuelle Belästigung oder die Androhung oder Ausübung physischer Gewalt sind Mobbinghandlungen. Mobbing verursacht – und das ist eines der wichtigsten Kriterien – eine asymmetrische Machtstruktur zwischen Betroffenen und Mobber, die unabhängig von der hierarchischen Position ist. Das Machtgefälle, die klare Unterscheidung in „Täter“ und „Opfer“ sowie die Destruktivität und Sinnlosigkeit der Handlungen unterscheiden Mobbing von einem normalen Konflikt. Was also können Sie als Führungskraft tun, wenn der Verdacht auf Mobbing geäußert wird?

1. Der Begriff Mobbing wird von Konfliktbetroffenen oft zu rasch verwendet. Nehmen Sie es dennoch ernst, wenn Betroffene oder Mitarbeiter einen Mobbingverdacht äußern, denn dies signalisiert meist eine große Not der Betroffenen – und damit Handlungsbedarf.
2. Vermeiden Sie es jedoch – solange Sie noch kein umfassendes Bild von der Situation haben – selbst den Begriff „Mobbing“ zu verwenden, denn Mobbing bedeutet eine extreme Form negativen Sozialverhaltens, das arbeitsrechtliche oder gar strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.
3. Führen Sie so rasch wie möglich mit jedem der Beteiligten zunächst ein informelles Gespräch unter vier Augen, in dem Sie sich darauf beschränken, sich ein Bild von der Situation zu machen. Stellen Sie offene Fragen. Lassen Sie sich Beispielsituationen schildern. Hören Sie gut zu und achten Sie darauf, ob tatsächlich Mobbinghandlungen vorliegen und ob es bereits zu einem deutlichen Machtungleichgewicht zwischen den Beteiligten gekommen ist.
4. Wenn Sie den Eindruck haben, dass es sich um Mobbing handelt, sollten Sie spätestens jetzt Unterstützung durch eine interne oder externe Beratung hinzuziehen, die Situation reflektieren und eine Strategie entwickeln.
5. Mobbing erfordert jetzt ein rasches und entschlossenes Auftreten als Führungskraft: Konfrontieren Sie den oder die „Täter“ (unter vier Augen) mit seinen oder ihren Handlungen, fordern Sie ein sofortiges Beenden dieser und kündigen Sie für den Fall der Fortsetzung Konsequenzen an. Lassen sich dazu gegebenenfalls von der Rechtsabteilung ihrer Hochschule beraten.
6. Schützen und unterstützen Sie den Mobbingbetroffenen, vermeiden Sie den Begriff „Opfer“, er unterstreicht die subjektive Hilflosigkeit der Betroffenen.
7. Sprechen Sie das Thema im Team offen an (ohne die „Täter“ namentlich zu nennen). Machen Sie deutlich, dass Sie Ausgrenzungen und Abwertungen in Ihrem Arbeitsbereich in keiner Weise dulden.



Foto: privat

DR. CLAUDIA EILLES-MATTHIESEN

ist Psychologin, Sachbuchautorin und Dozentin für Coaching und Konfliktmanagement an der Universität Frankfurt/M. Sie berät Organisationen aus Wirtschaft und Wissenschaft und ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner der DUZ ist.

Literatur: Eilles-Matthiessen, Claudia (2018): Es muss nicht immer reden sein. So lösen Sie Konflikte am Arbeitsplatz. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

www.coachingnetz-wissenschaft.de
www.plan-c-frankfurt.de